

Lance Secretan

# Inspirieren statt motivieren!

Mit Leidenschaft  
zum Erfolg –  
so leben und führen  
Sie besser



*Wenn du arbeitest, bist du wie eine Flöte,  
in deren Herz das Flüstern der Zeit  
zu Musik wird.*

*Wer von euch möchte nur ein Rohr sein, dumpf und still,  
während sonst alles singt in Harmonie?*

*Immer ist euch gesagt worden, dass Arbeit  
ein Fluch sei und Beschäftigung ein Unglück.  
Aber ich sage euch: Wenn ihr arbeitet, erfüllt ihr  
einen Teil aus dem höchsten Traum der Erde,  
der euch zugeteilt worden ist,  
als dieser Traum geboren wurde;  
und wenn ihr mit etwas beschäftigt seid,  
liebt ihr in Wahrheit das Leben;  
und wenn ihr die Mühen des Lebens liebt,  
seid ihr dem tiefsten Geheimnis des Lebens nah.*

aus *Der Prophet* von Khalil Gibran

	Vorwort zur deutschen Ausgabe	9
	Einleitung	13
Kapitel 1	<i>Wie altes Denken uns blockiert</i>	29
Kapitel 2	<i>Auf dem Weg zum neuen Denken</i>	49
Kapitel 3	<b>Schritt eins:</b> <i>Erkennen Sie Ihre Bestimmung – das Einzigartige in Ihnen, das gelebt werden will</i>	75
Kapitel 4	<i>So formulieren Sie den Kern Ihrer Bestimmung</i>	87
Kapitel 5	<b>Schritt zwei:</b> <i>Erkennen Sie Ihre Aufgabe – die zündende Vision für Ihr Leben</i>	97
Kapitel 6	<i>So formulieren Sie den Kern Ihrer Aufgabe</i>	117
Kapitel 7	<b>Schritt drei:</b> <i>Erkennen Sie Ihre Berufung – Ihren Weg zur Meisterschaft</i>	125
Kapitel 8	<i>So formulieren Sie den Kern Ihrer Berufung</i>	143
Kapitel 9	<b>Schritt vier:</b> <i>Bringen Sie Bestimmung, Aufgabe und Berufung in Einklang</i>	173
Kapitel 10	<i>So überprüfen Sie den Einklang zwischen Bestimmung, Aufgabe und Berufung</i>	189
Kapitel 11	<b>Schritt fünf:</b> <i>Dienen Sie Ihren Mitarbeitern</i>	197
Kapitel 12	<b>Schritt sechs:</b> <i>Wecken Sie Brillanz in Ihrer Umgebung</i>	223
Kapitel 13	<b>Schritt sieben – der magische Höhepunkt:</b> <i>Inspirieren Sie ein Team, das Sie inspiriert</i>	247
	Zusammenfassung: Die sieben Schlüsselfragen	287
Anhang		
	Lance Secretans Bestimmung, Aufgabe und Berufung	289
	Meditation einer Führungskraft neuen Typs	290
	Über den Autor	292
	Anmerkungen zur deutschen Übersetzung	293
	Fußnoten	297

## Vorwort zur deutschen Ausgabe

Es geschah beim Besuch einer Wuppertaler Buchhandlung im Jahr 1999. Auf einem Stapel von Büchern zu Wirtschaftsthemen lag ein Buch obenauf, dessen Titel uns sofort ins Auge sprang: „Soul-Management“; und der Untertitel lautete: „Der neue Geist des Erfolges – die Unternehmenskultur der Zukunft“. Von dem Autor hatten wir zuvor noch nie etwas gehört. Wir kauften dieses Buch spontan und intuitiv und begannen noch am gleichen Tag darin zu lesen – abwechselnd, und keiner von uns beiden wollte es wieder aus der Hand legen.

Der Name des Autors war Lance Secretan.

So begann eine Entwicklung, die uns bis zum heutigen Tag tief in das Gebiet von Business und Spiritualität führte. Nach der Lektüre war uns klar: Diesen Menschen wollten wir kennen lernen, mit ihm wollten wir all unsere damals noch ziemlich unsortierten Gedanken zu diesem Thema erörtern. Denn eines wurde uns schnell deutlich: Hier gab es jemanden, der die gleiche Wellenlänge hatte wie wir.

Leider ist das Buch heute nicht mehr erhältlich – doch mit dem hier nun vorgelegten Werk „Inspirieren statt motivieren!“ geht der Autor noch über seine damaligen Thesen hinaus und gibt konkrete Anleitungen wie man sein in Jahrzehnte langer Praxis erworbenes Wissen in das eigene Leben integrieren kann – sowohl auf beruflicher, als auch auf privater Ebene.

Als wir vom Verlag gebeten wurden, ein Vorwort für dieses Buch von Lance Secretan zu schreiben, waren wir hochofrend und fühlten uns sehr geehrt. Denn er war es, der uns durch seine Bücher und sein engagiertes Auftreten für das Thema „Spirit at Workplace“ stark beeinflusst und stets inspiriert hat. Wir wollen deshalb dieses Vorwort nutzen, Sie aus unserer ganz persönlichen Sicht mit dem Autor bekannt zu machen.

Lance Secretan ist ein Mensch, der Fragen aufwirft, die dem fundamentalen Wandel in Wirtschaft und Gesellschaft Rechnung tragen. Er zeigt auf, dass die alten Antworten weitgehend ausgedient haben. Er ist ein Mahner, der zu Recht darauf hinweist, dass wir einen neuen Weg in die Zukunft einschlagen müssen, einen Weg, auf dem wir uns stärker von den richtigen Fragen als von

vorschnellen Antworten leiten lassen. Er verweist darauf, dass die kurzfristigen Perspektiven in der Wirtschaft in dem Bedürfnis wurzeln, die Persönlichkeit und das Ego zu füttern – Gier und Macht! Das kommt häufig in der Neigung zum Ausdruck, die Gesellschaft auszubeuten statt ihr zu dienen. Ist dies heute nicht aktueller denn je?

Er sagte einmal: „In unserer heutigen Arbeitswelt ist man sich viel zu wenig der Notwendigkeit bewusst, die Bedürfnisse der Seele zu befriedigen, und die sind alles andere als kurzfristig.“

Während wir dieses Vorwort schreiben, lesen wir in einer bekannten deutschen Wirtschaftszeitung das Editorial des Chefredakteurs, der dort schreibt: „Um es in aller Deutlichkeit zu sagen – Unternehmer haben nur eine einzige Aufgabe, nämlich Gewinne zu erwirtschaften. Arbeitsplätze sind dafür nur Mittel zum Zweck.“ Secretan schrieb dazu bereits 1997 Folgendes: „Das oberste Ziel eines Unternehmens besteht *nicht* darin, Gewinn zu machen, sondern Menschen die Möglichkeit zu geben, zu wachsen, sich kreativ zu betätigen und einen konstruktiven Beitrag zur Verbesserung der Welt zu leisten. Vor allem aber hat es die Aufgabe, Wissen zu verbreiten, die Lebensqualität zu verbessern und die Menschen zufriedener zu machen.“ Und dann bringt er es sehr prägnant und treffend auf den Punkt: „Profit ist wie Sauerstoff – wir brauchen ihn zum Leben, aber er ist nicht unser Lebenszweck!“

Lance Secretan war und ist für uns nach wie vor ein echter Lehrmeister, der seine jahrzehntelangen Erfahrungen stets bereitwillig mit uns teilt. Wir trafen ihn in den vergangenen Jahren mehrmals bei Meetings und Seminaren in Kanada und bei seinen seltenen Besuchen in Europa.

In dieser Zeit sind wir auch dem Menschen Lance Secretan ein gutes Stück näher gekommen. Wir haben ihn in seinem wunderbaren Haus besucht und dabei seine Frau Tricia und seinen unglaublichen Hund „Spirit“ kennen gelernt. Wir trafen dort in Alton auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Secretan Center, die ihn bei seiner Arbeit engagiert unterstützen – Menschen, denen man wirklich ansieht, dass sie ihre Arbeit lieben.

Der Erfolg von Lance Secretan in den USA und Kanada macht Mut, auch hier im deutschsprachigen Raum mit Führungs-

kräften in Unternehmen zusammenzuarbeiten, die neuem Denken in der Wirtschaft gegenüber aufgeschlossen sind. Weitere Vordenker und Initiatoren dieser Entwicklung haben bereits seit einiger Zeit als Autoren bei J. Kamphausen eine Heimat gefunden.

„Inspirieren statt motivieren!“ ist ein Buch, das haargenau in die jetzige Zeit passt. Es zeigt auf, das moderne, zukunftsorientierte Führungskräfte nicht länger einem Mythos namens Motivation nachlaufen, sondern dazu aufgerufen sind, zuerst einmal die notwendige „innere Arbeit“ zu tun, um sich zu inspirierenden Führungskräften zu entwickeln. Und dies aus gutem Grund: Es ist an der Zeit, zu erkennen, dass wir uns in unseren Unternehmen nicht länger zu Kundenservice und Qualität bekennen können, während es uns auf der anderen Seite massiv an Respekt, Vertrauen und Zuneigung gegenüber den Mitarbeitern, Kunden und Zulieferern und an Ehrfurcht vor unserem empfindlichen Ökosystem mangelt. Dies jedoch erfordert Mut und die Bereitschaft, auch unbequeme Wege zu gehen.

Dabei helfen uns die praktischen Schritte, die Lance Secretan in diesem Buch schildert. So erarbeiten Sie sich als Leserin oder Leser in sieben Schritten einen Weg heraus aus den Fallen des alten Denkens und machen sich auf eine Reise, die Sie Ihrer Bestimmung, Aufgabe und Berufung zuführt und Ihnen auf diese Weise hilft, ein sinnerfülltes Berufsleben zu führen und dabei sich selbst und andere zu inspirieren. Lassen Sie sich von dem locker geschriebenen amerikanischen Stil nicht abschrecken – das Buch ist alles andere als oberflächlich. Wenn Sie sich von dem Autor auf die Reise mitnehmen lassen, dann werden Sie sehr schnell merken, dass Sie in Ihrer eigenen Mitte landen.

Wir wünschen Ihnen nun viele gute Einsichten bei dieser wunderbaren Lektüre.

*Barbara und Michael Fromm*  
Wuppertal, im Januar 2006



# *Einleitung*

## **Inspiration und Angst**

Es ist ein Grundbedürfnis des menschlichen Geistes, inspiriert zu sein und andere zu inspirieren. Inspiration ist Sauerstoff für die Seele. Inspiration entsteht aus Liebe, nicht aus Angst: Wir können nicht inspiriert sein, wenn wir nicht lieben und nicht geliebt werden.

Trotzdem – und das ist ein Paradoxon unserer Zeit – haben wir heute mehr Angst und sind weniger inspiriert als je zuvor.

Vor kurzem verbrachte ich den Tag in einem Wolkenkratzer. Am Abend rief ich meine Frau an. „Ich hatte gerade einen phantastischen Tag“, sagte ich: „Wir hatten eine wunderbare Konferenz im 56. Stockwerk eines Hochhauses in Chicago. Es war ein traumhafter Tag mit blauem Himmel, und ich konnte meilenweit sehen – die Navy Pier, den Zoo im Lincoln Park, Segelboote auf dem Michigan See. Es war wunderschön.“ Meine Frau schwieg einen Moment und sagte dann: „Ich bin froh, dass du mir das erst jetzt erzählst. Das US-Ministerium für Innere Sicherheit hat heute eine Terrorwarnung der Sicherheitsstufe Orange ausgerufen. Hätte ich gewusst, wo du bist, hätte ich mir noch mehr Sorgen um dich gemacht.“

Vor ein paar Jahren hätte sie wahrscheinlich gesagt: „Oh! Wie schön! Wie weit konntest du sehen? Wie hast du dich gefühlt so hoch oben?“ Ja, es hat eine grundlegende Verschiebung gegeben in der Art, wie wir das Leben sehen: Die Menschen filtern ihre Erfahrungen durch eine neue Brille der Angst.

Dieses wachsende Maß an Angst, das unser Leben seit einigen Jahren prägt, hat zu einem Verlust an persönlicher Inspiration und zu einem weit verbreiteten Gefühl persönlicher Traurigkeit geführt – denn Angst ist der Schatten der Liebe und der Feind der Inspiration. Ob wir es zugeben oder nicht: Wir leben in einer Zeit, in der Angst umgeht und nach uns greift und unsere Aufmerksamkeit von den Aufgaben und den Menschen unserer Umgebung ablenkt und uns in unserer menschlichen Handlungsfähigkeit einschränkt. Wir haben Angst vor Gesundheitsrisiken, Angst um unsere

! Behalte deine Ängste für dich, aber teile deine Inspiration mit anderen.

*Robert Louis Stevenson*

persönliche Sicherheit, Angst vor Armut im Alter, vor Jobverlust, vor der Regierung und anderen Institutionen, vor Radikalismus, vor dem Sterben, vor Rassismus, Isolation und Gewalt – die Liste der Ängste ist endlos.

Inspiriert und optimistisch zu sein, ist eine Sache. Von einer Position der Angst

aus daran zu gehen, andere zu inspirieren oder selbst inspiriert zu sein, ist etwas vollkommen anderes.

## Von da draußen nach hier drinnen

Wir leben in paradoxen Zeiten. Wir haben Angst vor der Welt und vor den Gefahren, die in ihr lauern. Aber wir sind zuversichtlich, dass wir die inneren Ressourcen besitzen, um diese Stürme zu überstehen. Wir haben Vertrauen verloren in unsere Institutionen, in unsere Regierung, in selbstbezogenen Kapitalismus, in schnelle Lösungen und leichte Antworten. Aber unsere Hoffnung nimmt zu, dass es mehr als diese Dinge gibt. Wir sind geerdeter und spiritueller reifer, aber weniger zuversichtlich, was die schöne neue Welt um uns herum angeht.

Das Pew Research Center for the People and the Press gab 2002 die Ergebnisse einer weltweiten Untersuchung mit 38.000 Befragten heraus und kam dabei zu dem Schluss: „In den meisten untersuchten Ländern schätzen die Menschen ihre eigene Lebensqualität viel höher ein als den Zustand ihres Landes, und die Bedingungen in ihrem Land schätzen sie positiver ein als den Zu-



stand der Welt.“ (1) Rushworth Kidder, Direktor des Instituts for Global Ethics, interpretiert die Studie so: „Die Leute sagen: Es läuft nicht so gut zurzeit, aber mir geht es besser als meinem Land, dem es besser geht als der Welt. Das heißt: Es gibt immer weniger da draußen, dem ich trauen kann, und immer mehr das Bedürfnis, auf meine eigenen Ressourcen zurückzugreifen.“ (2)

Wir fangen an zu begreifen, dass „da draußen“ vielleicht nicht so sicher ist, wie wir dachten, und dass es dort nicht alle Antworten gibt, wie wir erwartet hatten. „Hier bei mir“, so scheint es, kann für Menschen auf der ganzen Welt mehr Weisheit und Sinn vermitteln als irgendetwas „da draußen“. Führungskräfte alten Typs suchen weiter nach Antworten „da draußen“ und klammern sich mit Nachdruck an Modelle und Theorien, die in der Vergangenheit so gut funktionierten. Führungskräfte neuen Typs dagegen sehen ein, dass jene vergangene Zeit nicht mehr existiert, in der das herrschende Paradigma von Führung funktionierte, und suchen deshalb nach Weisheit „hier bei mir“. Das frühere Paradigma beruht auf Angst, das neue ist von Liebe inspiriert.

Daraus können wir schließen, dass wir als Führungskräfte zwei Möglichkeiten haben: Wir können spielen, um nicht zu verlieren; das ist eine Lebensweise, die auf Angst beruht. Oder wir spielen, um zu wachsen; das ist die Haltung, die Angst mit Liebe überwindet.

## Führung auf neuem Niveau

Eine Führungskraft, die nicht inspiriert, ist wie ein Fluss ohne Wasser.

Jeder Mitarbeiter, jeder Mensch sehnt sich danach, von seinem Vorgesetzten oder von einem Vorbild inspiriert zu werden. Im Grunde sehnt jeder Mensch sich danach, von jedem anderen Menschen inspiriert zu werden. Wenn wir das nicht tun, engen wir einander in unserer persönlichen Entfaltung ein und säen Traurigkeit in unsere Seelen. Daher besteht unser aller Rolle darin zu inspirieren. Inspiration ist ein Thema, das uns in allen Aspekten unseres Lebens angeht – nicht nur in einigen Bereichen.

Vor diesem Hintergrund habe ich mich zu einer Entdeckungsreise aufgemacht. Ich fragte mich:

- Warum gibt es heute so wenige große Beispiele an Menschen, die uns inspirieren?
- Warum sind wir unfähig, eine haltbare Theorie von Inspiration zu formulieren und zu praktizieren?

Wenn wir zurückschauen, können wir sehen, dass das nicht immer so war: Die Geschichte jeder Kultur ist reich an Beispielen inspirierender Menschen. Als ich begonnen hatte, über die großen Inspiratoren der Geschichte zu recherchieren, um etwas über ihre Charakterzüge zu erfahren und nach Hinweisen auf ihre besonderen Gaben zu suchen, fand ich ein gemeinsames Thema. Die Menschen, die im Laufe der Geschichte am inspirierendsten waren, besaßen ein inneres Wissen über ihre

- Bestimmung (*Warum* ich hier auf der Erde bin).
- Aufgabe (Wie ich *sein* werde, während ich hier bin – wofür ich stehe).
- Berufung (Was ich *tun* werde und wie ich meine Talente und Gaben nutzen werde, um zu dienen).

Ich nenne diese Kombination das „Warum – Sein – Tun“ (Tafel 1.1).

Die inspirierendsten Menschen der Geschichte wussten das alles, auch wenn sie wahrscheinlich nicht meine Terminologie benutzt hätten. In mehr als zehn Jahren Forschung gewann ich eine Reihe tiefer Einsichten, die sich zu einem Modell entwickelten, das auf der Weisheit dieser großen Menschen beruht. Die Essenz ihrer Größe als Inspiratoren und Führungspersonlichkeiten hatte mit *Sein* ebenso wie mit Handeln zu tun – damit, wie sie ein inspirierendes Leben *lebten* und auf diese Weise andere und sich selbst inspirierten, statt eine „Methode“ des Inspirierens zu lernen.

**Tafel 1.1**

## Warum – Sein – Tun

**Bestimmung**  
(Warum ich hier bin)



**Aufgabe**  
(Wie ich sein werde – wofür ich stehe)



**Berufung**  
(Was ich tun werde)

Diese Einsichten inspirierten mich, ein Konzept zu entwerfen, das ich „Higher Ground Leadership“ – Führung auf höherer Ebene – nenne und das seitdem von Hunderten von Lehrern Tausenden von Menschen rund um die Welt vermittelt wurde. Es bildet das Herz dieses Buches.

Higher Ground Leadership ist der Begriff, den wir benutzen, um die bahnbrechende Praxis eines Führungsstils zu beschreiben, der auf dem Vorbild jener großen Führungspersönlichkeiten beruht. Sie konfrontiert und bereichert unser konventionelles Denken über Führung (was ich den „alten Typus“ nenne) mit einem inneren Wissen, das auf alten Lehren beruht und an unsere moderne Zeit angepasst wurde (was ich „Führung neuen Typs“ nenne).

Vor ein paar Jahren sollte ich eine Rede vor einem großen Kreis von Spitzenmanagern halten. Vorher, während des Abendessens, fragte mich einer der Teilnehmer, worüber ich sprechen würde. Ich sagte: „Ich werde sagen, dass wir alle einander lieben und dass wir die Wahrheit sagen sollten, aber ich werde eineinhalb Stunden brauchen, um das zu sagen! Es ist dieselbe Botschaft, die in allen meinen Büchern steht, denn es gibt nicht mehr zu sagen. Das alles ist auch schon von anderen vor mir gesagt worden – aber ich werde es in moderner Sprache sagen.“

Ja, Higher Ground Leadership – der neue Typ von Führung – ist eine Weise zu sein und zu führen, die auf diesen zwei fundamentalen, wenn auch nicht neuen Ideen beruht: Wir sollten einander lieben, und wir sollten die Wahrheit sagen.

! Leben ist  
Veränderung.  
• Für Wachstum  
musst du dich  
entscheiden.  
Wähle klug.

*Karen Kaiser Clark*

## Inspiration und Führung

Wenn wir die äußeren Theorien und Modelle beiseite legen, die von so vielen Theoretikern und Autoren auf dem Gebiet der Menschenführung erdacht wurden, dann bleibt eine Eigenschaft, die den Kern großer Führungsqualitäten bildet: *Inspiration*. Was machen große Führungs Persönlichkeiten? Sie inspirieren. Was tun

Eltern, um in ihren Kindern Brillanz, Wachstum und ein Gefühl für Werte zu fördern? Man könnte sagen, sie führen sie. Aber wenn wir näher hinschauen, inspirieren sie sie: Das ist es, was sie in Wirklichkeit tun. Vielleicht hat unser Studium von Führungsstilen uns dazu gebracht, dass wir zu viel Energie auf die weniger wichtigen Aspekte des Führens verwenden – auf die Mechanik statt auf die Essenz oder, bildlich gesprochen, auf die Daten des Sonnenuntergangs statt auf die Freude, die Schönheit und das Erleben des Sonnenuntergangs. Schließlich ist Führen etwas, was wir *selbst leben*, und nicht etwas, was wir *mit anderen machen*.

Die Ideen von Higher Ground Leadership, die in diesem Buch vorgestellt werden, gehen über die populären Theorien von Führung hinaus, die in modernen Organisationen und in der Gesellschaft weit verbreitet sind. Dieses Konzept beruht auf einem klareren Verständnis von Inspiration und davon, wie sie wirkt und wie wir lernen können, andere und uns selbst zu inspirieren.

Bevor wir uns diesen radikal anderen Ansatz anschauen, werden wir das konventionelle Denken über die Psychologie von Beziehungen Revue passieren lassen: Wir werden die Gründe erörtern, warum wir so viel Unbehagen mit den heute gängigen Modellen empfinden und warum es uns so schwer fällt, vom Alten zu etwas Neuem überzugehen – obwohl es viele unbestreitbare Argumente dafür gibt und obwohl viele machtvolle Entwicklungen uns heute drängen, die Konzepte alten Typs zu überdenken.

Auf meiner Suche nach etwas Tieferem als den gewöhnlichen Vorstellungen von Inspiration und Führungsverhalten – bei meinen Studien über Dutzende der inspirierendsten Menschen der Geschichte und unserer heutigen Zeit – stieß ich auf klare Hinweise darauf, dass alle diese großen Menschen

- eine außerordentliche Klarheit in Bezug auf ihre Bestimmung, Aufgabe und Berufung besaßen;
- diese voll in ihr Leben integrierten;
- wussten, wie sie anderen dienen und das Beste in ihnen hervorbringen konnten, und
- eine Gabe dafür besaßen, selbst inspiriert zu sein.

Das sind die gemeinsamen Wesenszüge all jener, deren Wirken ich erforscht habe. Diese Wesenszüge werde ich in diesem Buch beschreiben – zusammen mit sieben praktischen Schritten, in denen Sie lernen können, inspirierter zu werden und andere mehr zu inspirieren. (Auch diese sieben Schritte sind das Ergebnis meiner Studien über große Führungspersönlichkeiten.)

Dies ist ein Buch, das Ihnen helfen wird, Ihr Leben zu erneuern, Ihre Träume neu zu formulieren und Ihren Alltag mit neuer Leidenschaft zu beleben. Unsere Fähigkeit, andere zu inspirieren, hängt von unserem eigenen Gespür für Bedeutung, Sinn und Erfüllung ab. Wenn wir unser Leben wahrhaft *auf ein Ziel hin* leben, wird unsere Energie zu einer inspirierenden Erfahrung für uns selbst und damit auch für andere werden.

Ich hoffe, diese Seiten werden Ihr Gespür dafür neu beleben, was es heißt, inspirierend zu sein – im Beruf wie im Privatleben –, und Sie werden ein frisches Verständnis für das *Warum, Sein und Tun* Ihres Lebens finden, wenn Sie diese Entdeckungsreise mit mir machen. Gemeinsam werden wir Konzepte erproben, uns der Reflektion zuwenden und meditieren. Ziel unserer gemeinsamen Reise ist es, den Weg kennen zu lernen und zu erforschen, den all jene gegangen sind, die Größe in anderen erweckt haben – in der Vergangenheit und in der Gegenwart. Sie werden den Prozess kennen lernen, in dem sich Ihnen der reale Sinn Ihres Lebens enthüllen wird: *warum* Sie hier sind; was Sie tun sollen, während Sie hier sind; wie Sie es tun können; wie Sie dienen werden: wie Sie andere dazu einladen, voll an Ihrer Seite zu stehen, und wie Sie sie und dadurch wiederum sich selbst inspirieren können.

## Inspiration im Beruf

Wir finden viele Gelegenheiten, inspirierter zu werden, aber der Arbeitsplatz bietet dafür wohl den fruchtbarsten Boden. Als der verstorbene Countrysänger Johnny Paycheck nach der Beliebtheit seiner Arbeiter-Hymne *Take this Job and shove it* (sinngemäß: Ich kündige – diesen Job kannst du dir in die Haare schmieren) gefragt wurde, sagte er: „Ich glaube, das ist das, was jeder seinem Chef gern sagen würde, aber nicht sagen kann. Die Leute können

den Song aus Spaß spielen, aber ganz unten, tief drinnen, meinen sie ihn ernst.“ (3)

Es herrscht in der Tat kein Mangel an Daten, die belegen, dass es an Inspiration im Arbeitsleben fehlt. Eine Studie von Towers Perrin / Gang und Gang von 2003 ergab, dass drei Viertel der Befragten negative Gefühle gegenüber ihrer Arbeit hatten. 28 Prozent von ihnen suchten aktiv nach einer anderen Anstellung. Weitere 28 Prozent der „am intensivsten negativ Eingestellten“ hatten umgekehrt vor – und das ist vielleicht noch Besorgnis erregender –, genau da weiter unglücklich zu sein, wo sie waren! (4)

Das Marktforschungsinstitut Gallup hat einen U.S. Employee Engagement Index entwickelt, für den mehr als 87.000 Abteilungen oder Teams mit etwa 1,5 Millionen Angestellten untersucht wurden. Das Ergebnis zeigt, dass 28 Prozent der Angestellten engagiert (das heißt inspiriert) sind und sich emotional der Organisation verbunden fühlen, dass 55 Prozent nicht engagiert und 17 Prozent sogar *aktiv nicht engagiert* sind. Das bedeutet, dass 72 Prozent der Angestellten in den USA sich mit ihrer Arbeit entweder emotional nicht verbunden fühlen oder, noch schlimmer, aktiv daran arbeiten, die Unternehmen zu untergraben, für die sie arbeiten. (5)

Was können wir tun, um uns selbst und andere von einer Position der Angst zu einer Position der Liebe zu bewegen, von Mangel zur Fülle, von Motivation zu Inspiration, um auf diese Weise inspirierende Unternehmen zu erschaffen, die Hoffnung geben und hohe Leistung fördern? In diesem Buch werden wir die Umstände untersuchen, die zu unserem gegenwärtigen intensiven

Hunger nach Inspiration geführt haben, und wir werden bessere Wege entdecken, um andere so zu führen und zu inspirieren, dass sie lernen, ihre Seelen zu erheben und die Heiligkeit in sich und in allem zu respektieren.

! Wenn du Musik nicht liebst, wird sie auch nicht aus deinem Instrument herauskommen.

*Charlie Parker*

## Die Seele berühren

Motivation, die auf Angst beruht, stammt aus der Persönlichkeit. Inspiration, die auf Liebe beruht, stammt aus der Seele.

Ich werde oft aufgefordert, die Seele zu definieren. Das kann ich nicht. Alain schrieb: „Die Seele ist das, was den Körper ablehnt. Zum Beispiel das, was sich weigert zu laufen, wenn der Körper zittert, zu schlagen, wenn der Körper wütend ist, zu trinken, wenn der Körper Durst hat.“ George Santayana dagegen sagte: „Die Seele ist die Stimme der Interessen des Körpers.“ Aber das alles sind schwer fassbare Begriffe. Vielleicht definiert man die Seele am besten über ihre unfehlbare Wirkung. Thomas Carlyle schrieb: „Die Seele vermittelt dem, was sie mit Liebe betrachtet, Einheit.“ Und Ralph Waldo Emerson glaubte, dass „die Seele mit ihrer Hinwendung immer richtig liegt“.

Sie teilen wahrscheinlich mit mir die Schwierigkeit, „Seele“ zu definieren, den umfassendsten und bedeutendsten aller Begriffe. Aber das Eine weiß ich: Die Seele ist größer als jedes einzelne Unternehmen, als jede Regierung, Gemeinde oder Familie, als jede Institution des Gesundheitswesens, des Strafvollzugs, des religiösen Lebens oder des Bildungssystems. Keine einzelne Organisation ist für die Seele groß genug. Eins ist sicher: Unsere Seele ist unendlich und Ausdruck des größten Universums, das wir uns vorstellen können – oder das wir uns nicht mehr vorstellen können.

Wie können wir „Seele“ definieren? Die meisten Theorien von Führung drehen sich um das Ego und die Persönlichkeit. Die zentrale Idee zeitgenössischer Theorien der Unternehmensführung ist die, dass das erfolgreiche Manipulieren, Ausbeuten und Kontrollieren anderer Menschen mit einer Reihe lehrbarer Konzepte zu bewerkstelligen sei. Viele der zigtausend Bücher über Führung, die bei Amazon.com gelistet sind, belegen diese Denkweise. Aber das Geheimnis von Führungskräften, die *inspirieren*, besteht darin, dass sie sich zu Menschen entwickelt haben, die sowohl die Persönlichkeit als auch das Ego mühelos in etwas Höheres integrieren können.

Wie wäre es, wenn wir andere inspirieren könnten, indem wir in ihnen etwas ansprechen, das weit größer ist als die Persönlichkeit oder das Ego? Wenn wir etwas Emotionales oder Intuitives

anregen könnten, das zum Kern unseres Menschseins gehört? Wie würden wir es nennen, wenn wir es finden, damit arbeiten und es nutzen könnten? Ich glaube, wir würden dieses unbeschreibliche Ding die Seele nennen – die Heiligkeit in uns, die größer als alles ist, was wir uns in der engen Definition von Persönlichkeit oder Ego vorstellen können, etwas, das die mystische, magische und außerordentliche Essenz unserer Lebenskraft ist.

Unsere Persönlichkeit mag angeregt, stimuliert, motiviert oder eingeschüchtert sein – aber das kann niemals genug sein. Wir alle brauchen und wollen mehr, und dieses Mehr ist nur an einem sehr tiefen Platz zu finden. Die meisten von uns sind mit dieser Ebene niemals in Kontakt. Aber wie wäre es, wenn wir es wären? Wie wäre es, wenn unsere Führungsqualitäten und unser Einfühlungsvermögen derart wären, dass jede unserer Beziehungen diesen besonderen Platz – die Seele – berührte, sie mit einbezöge, sie anregte und nährte?

Wir alle haben ein Gespür für das, was hier wirklich gemeint ist, jeder von uns auf seine Weise. Es ist etwas Größeres, etwas, das Sinn und Erfüllung umfasst, etwas, das wir in unserem Leben viel zu selten erleben. Wir alle können solche heiligen Momente beschreiben – für viele von uns sind es zu wenige in zu großen Abständen –, Momente, in denen wir so engagiert, so inspiriert und so mit Geist erfüllt sind, dass wir sicher sind, mit der Seele in Kontakt zu stehen. Diese außergewöhnlichen Momente gehen fast immer zu schnell vorbei. Aber wie wäre es, wenn wir sie verlängern könnten? Was, wenn wir sie wieder aufsuchen könnten? Was, wenn wir wüssten, wie wir diese Stellen in uns erreichen können, wann immer wir wollen?

Dann hätten wir die Kraft, die Seele zu inspirieren.

## Inspiration statt Motivation

Inspiration kommt im ganzen Leben vor, aber sie wird anders gemessen als Motivation. Inspiration ist für Menschen so natürlich wie Motivation, und beide sind ein Teil des Ganzen. Motivation ist das Yang, Inspiration ist das Yin. Die Quelle von Motivation liegt in der Persönlichkeit, die Quelle von Inspiration in der Seele.



Unsere Sprache drückt diesen Zusammenhang meisterhaft aus. Inspirierte Menschen werden „be-geistert“, sagen wir: Sie werden also vom Geist, vom Göttlichen, erfasst. Im englischen Sprachraum benutzen wir das Wort „Enthusiasmus“ („enthused“ = begeistert), das den Ursprung noch deutlicher macht. „Enthused“ stammt von den griechischen Wörtern „en“ und „theos“ ab und bedeutet: „eins mit der Energie Gottes sein“. Auch „Inspiration“ drückt das Gleiche aus. Das Wort kommt vom lateinischen „spirare“, das Geist, atmen, „Leben geben“ bedeutet. Webster’s Dictionary definiert „Inspiration“ als „Einatmen (...); Beleben; Stimulation durch eine Gottheit, ein Genie, eine Idee oder eine Leidenschaft; ein göttlicher Einfluss auf Menschen“.

Inspiration und Be-Geisterung sind Zustände, die wir uns alle wünschen. Menschen und Teams, die inspiriert und begeistert sind, bewegen sich auf einer anderen Ebene als der Rest von uns, und sie wissen das und schätzen es. Menschen verlassen oft gut bezahlte Jobs, in denen sie „hoch motiviert“ waren, für geringer bezahlte Positionen, in denen sie aber inspiriert sind. Es ist die Realität unserer Zeit, dass Menschen in inspirierenden Unternehmen, für inspirierende Führungskräfte, in inspirierenden Industrien und Berufen arbeiten wollen und Dinge machen möchten, die Kunden und Lieferanten und sie selbst inspirieren. Alles darunter ist nur ein Job. Und im Grunde gilt das für unser ganzes Leben: Wir wollen mit einem inspirierenden Menschen verheiratet sein, inspirierende Freunde und Kinder haben und ein inspiriertes Leben führen.

Was hat Menschen dazu gedrängt, sich mit Leidenschaft den Visionen von Jesus, Buddha, Mahatma Gandhi, Konfuzius, Martin Luther King, Mutter Theresa, George Washington oder Nelson Mandela zu widmen? Sie waren mehr inspiriert als motiviert. Wir wissen, dass Martin Luther King nicht gesagt hat: „Ich habe eine Strategie.“ Er rief: „Ich habe einen Traum!“ Und Mutter Theresa hatte kein Qualitätssicherungsprogramm – sie brauchte keins. Wenn wir diese subtilen, aber bedeutsamen Nuancen im Führungs- und Beziehungsstil entschlüsseln, sehen wir, dass der Philosophie aller großen Führungspersönlichkeiten Inspiration zugrunde lag.

Wir neigen zu der Annahme, es sei unsere Rolle, andere zu motivieren, um etwas zu erreichen. Doch die größten Führungs-

persönlichkeiten der Geschichte dachten selten so. Keiner dieser Führer konzentrierte sich darauf, andere Menschen dazu zu bringen, dass sie bestimmte Dinge tun. Sie versuchten, selbst auf eine bestimmte Weise zu *sein* und so Menschen zu inspirieren – nicht zu motivieren –, dass sie sich und die Welt verändern und verbessern.

Wir können Prämien-Programme entwerfen, die motivieren. Wir können auch mit Angst motivieren. Das ist unter Führungskräften alten Typs eine weit verbreitete Praxis, weil Motivation auf Machtunterschieden beruht, auf der Macht eines Menschen, andere zu bestrafen oder zu belohnen. Motivation ist daher ein wertvolles Mittel, das die Führungskräfte alten Typs ungern aus ihrem Werkzeugkasten streichen. Für den Motivator ist es eine „Technik“, ein Instrument, um das Verhalten anderer zu verändern, um sie zu benutzen, zu kontrollieren und zu manipulieren.

Motivation ist zudem eine selbstbezogene Praxis. Wenn wir versuchen, andere zu motivieren, wollen wir ein Verhalten in ihnen auslösen, das etwas bewirkt, an dem *wir* interessiert sind. Wenn wir andere zu motivieren suchen, wollen wir damit gewöhnlich nicht ihrem Interesse dienen. Bestenfalls ist Motivation ein Versuch, anderen in unserem eigenen Interesse zu dienen. Diese offensichtlich selbstbezogene Absicht bewirkt Zynismus statt Inspiration.

Viele Menschen erlangen große Meisterschaft in der Technologie der Persönlichkeit. Mit sorgfältigem Studium und viel praktischer Erfahrung in Techniken der Verhaltensmodifikation werden sie Experten für persönliche Beziehungen. Sie sind in der Lage, Beziehungen brillant zu „managen“ und „auszubeuten“. Sie besitzen großen Charme und sichtbare Leichtigkeit und machen sich bei denen beliebt, mit denen sie Kontakt haben. Aber diese Praxis hat ihre Grenzen. Je mehr wir sie anwenden, umso bessere Experten werden wir in „Persönlichkeit“ – aber das ist auch alles. Wenn wir allein die Persönlichkeit benutzen, kommen wir nur ein Stück weit, denn die Technologie der Persönlichkeit führt schließlich in die Sackgasse. Was wir dann brauchen, um weiterzukommen, ist ein anderer Weg. Wir müssen unsere Aufmerksamkeit auf die Seele richten, wir müssen andere auf der Ebene der Seele ansprechen, mit ihnen eine Beziehung von Seele zu Seele aufbauen,

ohne zu managen oder zu manipulieren und ohne bewusst auf irgendeine Verhaltensmodifikation hinzuwirken. Für viele Menschen ist das eine ganz neue Art zu *sein*.

Wir haben Inspiration mit Motivation verwechselt. Das Wörterbuch sagt uns, dass motivieren bedeutet: „ein Motiv liefern, hervorrufen, anregen, antreiben“. Wir beschäftigen auf Konferenzen „Motivationsredner“, um „die Mannschaft auf Touren zu bringen“. Wir kaufen Poster, Becher, Anstecknadeln, T-Shirts und Grußkarten, die motivieren sollen. Leider hat unser Grad an Zynismus dramatische Ausmaße erreicht, weil wir die Technologie der Motivation perfekt beherrschen – und manchmal empfinden wir diese Methoden als bloße Heuchelei.

Motivation ist etwas, das wir mit jemandem „machen“; Inspiration ist das Ergebnis einer seelenvollen Beziehung. Jeder, der in seinem Leben das Privileg hatte, mit einem großen Mentor zu arbeiten, kennt und schätzt den Unterschied. Der Mentor tut es nicht für sich selbst; er macht Ihnen ein Geschenk, als einen Akt der Liebe und einen Dienst. Die Großzügigkeit seines Geistes und sein Geschenk an Wissen und Lernen sind das, was inspiriert – ihn und Sie. Motivation kommt aus einem Eigeninteresse heraus: „Ich möchte mit einer Belohnung oder einem Anreiz Ihr Verhalten verändern, damit ich, wenn Sie die Ziele erreichen, die ich Ihnen setze, meine eigenen Ziele erreiche.“ Inspiration dagegen entsteht aus einer Haltung der Liebe und des Dienstes, ohne Hintergedanken: „Ich liebe Sie und möchte Ihnen dienen und Sie lehren und Ihnen helfen, zu wachsen.“ Wenn wir motivieren, dienen wir zuerst uns selbst; wenn wir inspirieren, dienen wir vor allem anderen.

Wenn wir motiviert sind, werden unsere Emotionen und unser Verhalten von äußeren Kräften bestimmt. Wenn wir inspiriert sind, werden unsere Emotionen und unser Verhalten von innen bestimmt. Viele Menschen haben sehr gut gelernt, die Persönlichkeit zu manipulieren – andere zu motivieren; aber wir müssen noch viel darüber lernen, wie man die Seelen anderer Menschen inspirieren kann. Die meisten Menschen schrecken schon davor

! Lebe, als müsstest du morgen sterben.  
• Aber lerne, als könntest du ewig leben.

*Mahatma Gandhi*

zurück, die Sprache der Seele öffentlich zu sprechen – aus Angst, dass sie zu „warm und wolkig“ erscheinen. Wenn wir aber von unserem Bedürfnis ausgehen, zu lieben und geliebt zu sein, muss Inspiration die oberste Priorität für Individuen und Organisationen sein. Wo Menschen zu Leistung *motiviert* sind, sind Habgier, Angst oder Genusssucht die Energien, die sie antreiben. Die Energie, die zur *Inspiration* führt, ist Liebe. Motivation ist selbstbezogen, Inspiration ist auf den anderen bezogen. Motivation dient mir, Inspiration dient Ihnen. Der Unterschied für Unternehmen, Teams und Familien ist greifbar: Inspirierte Menschen bewegen die Herzen anderer und inspirieren daher die Welt.

Es ist nicht schwer, den Unterschied zu spüren zwischen motiviert sein und der glücklichen Erfahrung, inspiriert zu sein. Motivation ist eine Beziehung zwischen Persönlichkeiten; Inspiration ist eine Beziehung zwischen Seelen. Inspiration hängt nicht von Machtverhältnissen ab. Im Gegenteil: Wenn wir inspiriert sind, sind wir im wahren Sinne mächtig. Um andere Menschen inspirieren zu können, müssen wir eine Umgebung schaffen, in der sie eine Kraft spüren, die über Menschen hinausgeht – eine höhere Macht, einen göttlichen Einfluss, der von tief innen emporströmt und sie mit dem Atem Gottes erfüllt. Mit anderen Worten, wir müssen so effektiv darin werden, die Energie der Seele einzubeziehen (Inspiration), wie wir es darin sind, die Energie der Persönlichkeit zu nutzen (Motivation).

Inspiration ist jener Moment, in dem wir Zugang zu der unbeschreiblichen Erfahrung des Geistes in uns haben. Er ist unsere Muse, unsere kreative Lust, er ist die Liebe und Leidenschaft und Freude, die aus unserem Herzen hervorbricht. Inspiration ist ein inneres Wissen, das jede äußere Motivation transzendiert. Inspiration ist eine andere Klasse von Erfahrung als Motivation.

Das Ziel dieses Buches ist es, Ihr Leben zu verändern und zu inspirieren und die Persönlichkeit so weit zur Ruhe kommen zu lassen, dass die Seele gehört werden kann. Das Buch will Ihnen helfen, Fragen zu stellen, die wichtig sind, damit Ihre Seele eine ebenbürtige Partnerin Ihrer Persönlichkeit werden kann. Ich hoffe, dass ich Ihnen in diesem Buch helfen kann, sich selbst die richtigen Fragen zu stellen, und dass ich Ihnen einige Beispiele aufzeigen kann von Menschen, die ihre Bestimmung, Aufgabe und

Berufung gefunden haben und sie leben und die so gelernt haben, auf eine erweiterte Weise inspirierend und inspiriert zu sein. Ich möchte Ihnen einen Prozess der Reflektion anbieten und einige Werkzeuge, die Ihnen helfen werden, Ihr Bewusstsein dafür aufzufrischen, wie Sie in dieser Welt *sein* wollen.

Der letzte und bei weitem schwierigste Schritt besteht dann darin zu entscheiden, wie Sie auf die Entdeckungen hin, die Sie machen werden, handeln wollen. Wenn Sie aufrichtig und tief nachdenken, um die Schätze Ihrer kostbarsten inneren Ressourcen zu entdecken, dann werden Sie vielleicht Ihr Leben ändern.

Und dann wird Ihr Leben, wenn Sie es in seinem vollen Potenzial leben, zu einem neuen Wunder werden.